Comment repenser notre travail de cadre :

son rôle dans l'avenir

Rapport synthèse

Forum-Échanges
Le mercredi 14 avril 1999

RÉGIE RÉGIONALE
DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX
DE MONTRÉAL-CENTRE

Secteur planification et développement
régional du personnel d'encadrement
Direction des ressources humaines

106-06276/

Le 14 mai 1999

AUX DIRECTRICES ET DIRECTEURS GÉNÉRAUX DE TOUS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE LA RÉGION DE MONTRÉAL-CENTRE ET AUX CADRES PARTICIPANTS

OBJET : RAPPORT DU FORUM-ÉCHANGES DU 14 AVRIL 1999

Bonjour,

Comme convenu, nous avons le plaisir de vous transmettre une copie du rapport de cet événement régional.

Vous trouverez dans ce dossier à la fois un résumé des principales idées qui ont été discutées tout au cours de la journée et un aperçu de certaines questions qui se dégagent de ces échanges.

En effet, plus de trois cents cadres du réseau ont partagé leurs réflexions sur le rôle et la place du personnel d'encadrement dans la gestion des établissements et ont cerné les principaux paramètres à partir desquels ils souhaitent poursuivre leur engagement. Il s'agit là, non seulement de l'expression d'idées valables, mais davantage des constats largement partagés et souhaités par l'ensemble des participants.

En conséquence, tous les établissements du réseau, de même que la Régie régionale et le MSSS, pourront trouver dans ces propos matière à l'action, à la mise sur pied d'interventions collectives facilitant l'émergence de ce rôle de cadre dans nos organisations modernes.

Chaque organisation est donc invitée à poursuivre la réflexion amorcée le 14 avril dernier et à déterminer, en fonction de son environnement propre, la place stratégique qu'elle souhaite pour son personnel d'encadrement. De cette réflexion organisationnelle émergera le profil de compétences souhaité, de même que les pistes de travail qui feront de cette vision une réalité.

Quant à la Régie régionale, elle utilisera ce matériel comme pièce maîtresse de référence dans l'élaboration de son plan d'action qui sera abordé par le comité régional du personnel d'encadrement.

Bonne réflexion!

Le coordonnateur du Secteur planification
et développement régional du personnel d'encadrement

Pierre Beaulieu

PB/fc

p. j.

Téléphone : (514) 286-6500, poste 588 Télécopieur : (514) 286-6919

TABLE DES MATIÈRES

1. **INTRODUCTION** 4

2. **RAPPEL DES OBJECTIFS ET DU DÉROULEMENT** 4

3. **MISE EN CONTEXTE : L'IMPORTANCE DE LA DÉMARCHE** 5

4. **LA PARTICIPATION** 6

5. **THÈME I : SOMMES-NOUS IMPORTANTS?** 7

   5.1 RÉSULTATS DES QUESTIONS INTERACTIVES 8
   5.2 VALEUR AJOUTÉE DU CADRE INTERMÉDIAIRE 10
   5.3 MOYENS DE RECONNAISSANCE 10

6. **THÈME II : DÉCIDONS NOTRE RÔLE.** 12

   6.1 RÉSULTATS DES QUESTIONS INTERACTIVES 13
   6.2 PRIORISATION DES RÔLES DU CADRE INTERMÉDIAIRE 14

7. **THÈME III : UN PLAN PORTEUR D'AVENIR** 15

   7.1 RÉSULTATS DES QUESTIONS INTERACTIVES 16
   7.2 PISTES D'ACTION AU NIVEAU LOCAL 17
   7.3 PISTES D'ACTION AU NIVEAU RÉGIONAL 18
   7.4 PISTES D'ACTION AU NIVEAU NATIONAL 19

8. **ÉVALUATION DE LA JOURNÉE** 20

9. **SYNTHÈSE DE LA TABLE DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX** 21

10. **ALLOCUTION DE CLÔTURE** 22

11. **QUELQUES FAITS SAILLANTS ...** 25

12. **CONCLUSION** 27

« Le genre masculin est employé comme genre neutre afin d'alléger le texte, il ne faut y voir aucune forme de discrimination ».

1. INTRODUCTION

Le forum-échanges a été organisé par la Régie régionale de Montréal-Centre sous l'égide du comité régional de développement du personnel d'encadrement. Plusieurs événements ont contribué à proposer une telle démarche.

Premièrement, en lien avec les priorités régionales, le plan d'action de la Régie régionale *Le défi de l'accès 1998-2002* prévoit la tenue de grands chantiers, notamment sur la revalorisation du personnel d'encadrement dans notre réseau.

Deuxièmement, les travaux du comité régional de développement du personnel d'encadrement vont dans ce sens et l'ensemble des activités mis sur pied depuis l'an dernier vise à travailler à la reconnaissance du rôle du cadre et à la consolidation des compétences requises.

Troisièmement, plusieurs groupes de travail dans la région ont réfléchi sur cette dimension et le fruit de ces réflexions peut maintenant être partagé par l'ensemble du réseau régional.

Enfin, le MSSS faisait de ce thème une priorité annuelle et publiait ses orientations en matière de ressources humaines, confirmant ainsi l'importance de ce sujet.

Un premier événement a eu lieu le 4 février 1999 où plus de 400 cadres participaient à une réflexion sur le sens et la place du travail du cadre.

Cette première réflexion, plus personnelle, nous a conduit à voir une autre facette du rôle du cadre intermédiaire, à savoir son rôle et sa place dans une organisation en transformation, de même que les exigences requises pour exercer différemment son travail.

C'est avec plaisir que la Régie régionale de Montréal-Centre répond à son engagement de faire parvenir aux établissements un document présentant les principaux points de vue des participants lors du forum-échanges du 14 avril 1999.

2. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DU DÉROULEMENT

Tout au long de la journée, les participants échangeaient et discutaient autour des trois thèmes suivants :

L'importance du cadre :	Sommes-nous importants?
Décidons notre rôle :	Quelles sont les attentes à l'égard du rôle du cadre intermédiaire et sur quelles facettes s'articule ce nouveau rôle?
Un plan d'action porteur :	Quelles sont les pistes d'action et quelles stratégies faut-il privilégier pour faire face au défi?

Cette journée se voulait un débat d'idées, d'échanges et de discussion. L'animation était assurée par monsieur ***Réal Jacob***, professeur agrégé, département des Sciences de la gestion et de l'économie, Université du Québec à Trois-Rivières et monsieur ***Michel Audet***, directeur innovation et transfert, CEFRIO et professeur au département des Relations industrielles à l'Université Laval.

La rencontre a eu comme appui des réactions en temps réel d'un groupe de directeurs généraux[1] et d'un système de vote interactif permettant à chaque personne de s'exprimer et de comparer son opinion avec celle de l'ensemble des participants. De plus, des ateliers de travail en sous-groupes et des discussions en grand groupe permettaient de s'engager plus à fond dans la réflexion et de construire une compétence collective.

3. MISE EN CONTEXTE : L'IMPORTANCE DE LA DÉMARCHE

M. Réal Jacob présentait les différents facteurs qui soutenaient la réflexion. Selon M. Jacob, il n'existe pas de bonne ou de mauvaise façon d'être cadre et de gérer. Il considère qu'une gestion pertinente est une gestion qui se fait en fonction des situations. Le monde change et le gestionnaire doit adapter sa façon de gérer aux nouvelles réalités.

À titre d'exemple, M. Jacob dit qu'en 1993, on retrouvait en moyenne 10 000 produits dans une épicerie. Aujourd'hui, la même épicerie présente environ 18 000 produits. Le client a des exigences de plus en plus variées et les entreprises doivent rajuster leurs services en fonction de ces nouvelles exigences. « Aujourd'hui, c'est le client qui gère ».

Le même phénomène s'applique dans le réseau de la santé et des services sociaux. Prenons comme exemple les jeunes aujourd'hui. L'environnement dans lequel ils évoluent est différent de celui d'il y a quelques années. Pensons à la structure familiale, à l'école, aux drogues, à l'alcool, à la délinquance, etc. Aujourd'hui, devant un jeune en crise, les organisations doivent tenir compte des transformations de l'univers des jeunes pour concevoir des services et leur donner.

Le contexte dans lequel évoluent les organisations change également. Diverses réalités exercent une pression sur les organisations pour modifier leurs orientations. On parle de services orientés vers le milieu de vie, centrés sur la personne et sur la prévention. Conséquemment, nous voyons émerger de nouvelles pratiques de gestion telles la décentralisation, l'approche programme, l'importance de l'équipe.

Les cadres étant porteurs des façons de gérer, il devient nécessaire de repositionner leur rôle et de rajuster les compétences et les habiletés requises pour répondre aux nouvelles réalités.

En terminant, M. Jacob soulève un danger de retarder d'envisager différemment le rôle du cadre intermédiaire. Si nous attendons, l'écart entre les nouvelles exigences du rôle et les compétences nécessaires pour remplir ce rôle ira en grandissant. Ainsi, l'effort qu'il faudra faire pour rétablir un équilibre entre les nouvelles exigences et les compétences requises sera plus exigeant.

Il est donc important, dès maintenant, de réfléchir et d'agir pour que le repositionnement du rôle du cadre intermédiaire se réalise.

---

[1] Les directrices et directeurs généraux membres du panel étaient : Lucie Wiseman (Hôpital Jean-Talon); Gyslaine Samson-Saulnier (CHSLD-CLSC de Rosemont); Louis-Paul Thauvette (CLSC St-Henri); Léonard Vincent (CA de Lachine); Yvon Guérard (Les Centres Jeunesse de Montréal); Khiem-Thien Dao (Hôpital du Sacré-Cœur de Montréal).

4. LA PARTICIPATION

Quelques 400 personnes s'étaient inscrites au forum-échanges. De ce nombre, 326 ont participé régulièrement aux votes interactifs. Les tableaux suivants présentent le portrait général des participants. Le tableau 1 fait ressortir le nombre et le pourcentage des participants selon le niveau hiérarchique. Le tableau 2 présente la participation selon la catégorie d'établissement.

Tableau 1 – Participation selon le niveau hiérarchique

Fonction	%	Nombre
Directeurs généraux	4,9	16
Cadres supérieurs	17,9	58
Cadres intermédiaires	70,9	231
Autre	6,4	21
Total	100	326

Tableau 2 – Participation selon la catégorie d'établissement

Type d'établissement	%	Nombre
CHSLD	31,4	103
CHSGS	30,8	101
CJ	10,7	35
CR	7,6	25
CLSC	7,3	24
Autre	5,8	19
RRSSSMC	4,9	16
Urgence-Santé	1,5	5
Total	100	326

5. THÈME I : SOMMES-NOUS IMPORTANTS?

Pour M. Réal Jacob, il est essentiel de s'interroger sur l'importance du rôle du cadre intermédiaire avant d'entreprendre la réflexion sur ledit rôle. Le concept « d'importance » comprend les trois éléments suivants :

la valeur ajoutée :	il faut démontrer l'apport spécifique et particulier du cadre intermédiaire.
la reconnaissance :	il faut manifester l'importance par des mécanismes de reconnaissance.
la participation :	il faut qu'il y ait possibilité d'influencer le processus de décision.

Les participants ont eu l'occasion de réfléchir à cette question. Voici les résultats des questions interactives relativement à ce thème et une synthèse des discussions qui eurent lieu en réponse aux questions suivantes :

- Quelle est fondamentalement la valeur ajoutée du cadre intermédiaire (un mot ou une expression clé)?

- Dégagez deux moyens concrets pour reconnaître le cadre intermédiaire dans le réseau de la santé des services sociaux?

5.1 Résultats des questions interactives

Pour donner suite à certaines questions, les animateurs ont invité les directeurs généraux membres du panel et les participants à émettre leurs commentaires. Les idées générales qui s'en dégagent sont résumées après les questions.

1. Le principal obstacle à la mise en valeur des cadres intermédiaires est :

l'absence de vision et de mission claires en établissement	31,3
le contexte des compressions budgétaires	31
l'absence de marge de manœuvre due aux conventions collectives	14,7
les politiques ministérielles peu aidantes	9,7
la puissance des corporatismes	6,7
Autre	6,7

Commentaires des directeurs généraux membres du panel

- L'absence de vision et de mission claires est un obstacle sur lequel on a prise. Il faut trouver des moyens pour traduire clairement la vision et la communiquer de façon efficace. Il faut s'assurer de la compréhension auprès des cadres.
- Chaque établissement devrait se questionner sur la volonté de mettre en valeur ses cadres.

Commentaires de l'ensemble des participants

Un intervenant mentionne qu'un facteur n'a pas été nommé : le sens du travail (rémunération adéquate, enrichissement matériel, intellectuel et émotif). Il faut donner un sens à notre travail par l'autonomie, la reconnaissance et une marge de manœuvre. On doit avoir le sentiment que l'on peut influencer au niveau des prises de décisions.

2. Quel est le degré d'influence que les cadres intermédiaires exercent réellement sur les décisions de l'établissement?

	%
Très faible	29,7
Faible	29,4
Moyen	31,5
Important	8,5
Très important	0,9

Commentaires des directeurs généraux membres du panel

- Le résultat représente une réalité. On peut se questionner sur quelles décisions les cadres intermédiaires souhaitent avoir de l'influence?
- On exprime que l'influence est partagée par plusieurs acteurs : le syndicat, les corporations, les intervenants, le conseil d'administration, etc.
- On s'interroge sur la façon dont on cultive la prise de décision dans l'organisation. Est-ce une rétroaction sur le degré d'influence?

3. Comment réagissez-vous à cette affirmation « *des applications telles que la technologie, l'impartition, le développement d'équipes responsabilisées auront raison des cadres intermédiaires en SSS* »?

Ce n'est qu'une question de temps avant que cela arrive	7,5
Cela arrivera, mais les cadres intermédiaires seront toujours de la partie	74,2
Impossible, il s'agit d'une vue de l'esprit	18,2

4. Dans un futur proche, dans la région de Montréal, le nombre de cadres intermédiaires en SSS ira en :

Diminuant	24,5
Se stabilisant	65,3
Augmentant	10,8

5. Selon vous, quelle est l'expression qui représente le plus ce que la haute direction pense des cadres intermédiaires en SSS?

Un atout stratégique pour l'établissement	27
Une courroie de transmission	4,4
Un opérateur	21,2
Des gens qui se plaignent pour rien	2,4

Commentaires des directeurs généraux membres du panel

- Nous devons travailler pour que davantage de cadres intermédiaires se considèrent comme un atout.
- Le résultat indique qu'il y a un manque de reconnaissance.
- Les cadres sont formés selon un modèle binaire : des gestionnaires opérationnels et des gestionnaires visionnaires. C'est un défi de changer de paradigme.

5.2 Valeur ajoutée du cadre intermédiaire

Lors d'un atelier, les participants répondaient à la question : Quelle est fondamentalement la valeur ajoutée du cadre intermédiaire?

Voici quelques-unes des expressions qui démontrent la valeur ajourée du cadre intermédiaire :

- joint universel bien huilé;
- chef d'orchestre : doit connaître la musique, donner le ton, tenir compte des différences individuelles, importance de chaque partition;
- porteur de sens;
- référence;
- pilote dans l'action;
- rassembleur, clef de voûte, pivot : lien entre la direction et les employés;
- traducteurs de la réalité terrain : mettre en application les orientations;
- motivateur : faire preuve de créativité;
- expert dans son domaine d'activité;
- dynamo : donne de l'énergie aux ressources humaines.

5.3 Moyens de reconnaissance

En atelier, les participants déterminaient des moyens concrets pour reconnaître le cadre intermédiaire dans le réseau de la santé et des services sociaux. Les idées principales qui s'en sont dégagées sont les suivantes :

La rétroaction

- rétroaction continue et interactive sur le rendement;
- rétroaction personnalisée en lien avec l'atteinte des résultats;
- évaluation annuelle du rendement.

Les réalisations des cadres intermédiaires

- reconnaissance haut et fort de la contribution : visibilité organisationnelle et régionale;
- valoriser les porteurs de dossiers : possibilité de présenter les dossiers aux différentes instances : conseil d'administration, tables régionales, etc.

Les conditions de travail

- rémunération adéquate qui tient compte des responsabilités, du travail accompli;
- reconnaissance du temps supplémentaire - compensation (ex. : une semaine de vacances supplémentaire ou remise de temps);
- récompenser les efforts : prime de rendement, prix d'excellence;
- possibilité de promotion.

Le partage du pouvoir

- délégation de pouvoir;
- participation à la prise de décision au niveau de son service et de l'établissement;
- mise sur pied d'un processus formel de consultation.

Le soutien

- résolution de problèmes;
- écoute véritable des préoccupations et besoins des cadres intermédiaires.

La communication

- groupes interdirections pour discuter des projets et des dossiers, les visions de l'établissement;
- groupes d'échanges entre les cadres intermédiaires;
- créer des occasions de rapprochements au sein de l'équipe des cadres.

Le temps

- avoir le temps d'approfondir les dossiers et les informations;
- avoir le temps pour des rencontres entre cadres intermédiaires;
- temps à valider pour la récupération;
- avoir le temps de réfléchir.

Le développement des compétences

- stimuler et aider le développement des cadres;
- investir dans des programmes de formation : accorder le temps et les moyens nécessaires;
- donner de la latitudes aux cadres avec les moyens de se développer;
- favoriser le ressourcement régional, national et international.

Le rôle

- définir des attentes claires face au rôle;
- assurer la pérennité du cadre intermédiaire.

6. THÈME II : DÉCIDONS NOTRE RÔLE

Le contexte actuel, dans lequel le réseau doit dorénavant fournir les services, exige de revoir la vision du rôle du cadre intermédiaire et d'ajuster ses pratiques en conséquence. Quels sont les rôles souhaitables dans la mouvance actuelle et future du réseau? Est-ce que les attentes à l'égard de ce nouveau rôle sont partagées?

Voici les principales questions auxquelles ont répondu l'ensemble des participants.

D'abord, nous vous présentons les résultats des questions interactives en lien avec le thème. Par la suite, nous ferons part des rôles-clés tels qu'ils ont été définis par les répondants.

6.1 Résultats des questions interactives

1. Avez-vous l'impression que les cadres intermédiaires connaissent bien le rôle qu'ils doivent jouer actuellement? Les attentes sont-elles claires?

	%
1. Pas du tout	2,4
	9,1
	12,5
	75,2
5. Complètement	0,8

2. Est-ce que le cadre intermédiaire a l'occasion de discuter de son rôle avec son supérieur immédiat?

	%
Les occasions sont rares; cela n'intéresse ni l'un ni l'autre	2,7
Les occasions sont provoquées par le cadre intermédiaire mais l'intérêt du supérieur immédiat est faible	16
Les occasions sont provoquées par le supérieur immédiat mais l'intérêt du cadre intermédiaire est faible	3,3
La volonté de discussion est partagée; mais on n'a pas le temps	55
La volonté de discussion est partagée et on prend le temps	23

3. Les attentes des employés à l'égard du rôle des cadres intermédiaires se rapprochent-elles des attentes de la direction?

	%
1. Pas du tout	5,6
2	33,1
3	40,6
4	19,5
5 Complètement	1,2

4. Quelle est l'expression qui caractérise le mieux les attentes de rôles à l'égard des cadres intermédiaires dans le discours actuel?

	%
Déconnectées de la vie de tous les jours	7,5
Réalistes	10,9
Mobilisantes	45,6
Contradictoires	35,9

Commentaires des directeurs généraux membres du panel

- 75 % connaissent leur rôle et veulent partager leur vision. Il faut inciter les directeurs généraux à discuter, à s'engager dans la discussion.
- Pour les cadres qui se disent mobilisés (46 %), il faut s'assurer que ce n'est pas un discours mais bien une réalité.
- C'est le paradoxe, c'est notre réalité, notre diversité. On veut être présent, on veut faire des choses, c'est mobilisant et en même temps c'est contradictoire.
- Le cadre visionnaire versus le cadre opérationnel. On se sent questionné comme directeur général. Comment peut-on aider les cadres à lâcher l'opérationnel et « être la lumière »?

6.2 *Priorisation* des rôles du cadre intermédiaire

Lors d'un atelier, les participants ont dégagé les rôles qui seront les plus significatifs dans un proche avenir. Par la suite, les animateurs ont regroupé les idées principales provenant de quelques tables. C'est à partir de ces éléments que les participants ont établi une priorité des rôles-clés. Le tableau suivant présente les résultats de cette *priorisation* :

Rôle	%
Mobilisateur : *leadership*, chef d'orchestre, chorégraphe, projet	41,2
Accompagnateur : *coach*, soutien, transition, changement	25,1
Innovateur : créativité, exploration, droit à l'erreur	9,9
Vigie : apprentissage continu, branché, ouvert sur le monde, vision	5,9
Décideur : choix organisationnel et personnel, priorité, action, guerrier	5,6
Médiateur : analyse, gestion de l'information, simplificateur	4,3
Défenseur de l'humain : avec et pour l'humain, guérisseur	4,3
Négociateur : sens politique, régulateur	2,2
Marketing : offre client, vendre expertise	1,5

Commentaires des participants

- « Lorsque je dis que les attentes sont contradictoires, je réfère au fait que l'on me demande d'avoir des visions et d'être sur le terrain en même temps. Lorsque l'on travaille dans un service d'urgence, ce n'est pas toujours évident.
- On nous demande de faire plus avec moins. On n'est plus capable, on se sent poussé, on manque de temps.
- Les attentes sont mobilisantes parce que ça fait appel à la créativité, faire les choses de nouvelles façons.
- Les attentes demandent plus d'imagination, cela va à l'encontre de la stabilité. Il y a donc un côté mobilisant et ça nous demande de jouer un rôle de mobilisateur ».

Commentaires des directeurs généraux membres du panel

- Les rôles touchent beaucoup les relations humaines. C'est très important car la personne est la seule ressource qui reste et il faut aller chercher sa richesse et l'explorer.
- On se sent à l'aise avec les choix. Arrimer, synthétiser et aligner. Être porteur contagieux. Tout cela exige des habiletés relationnelles.

7. THÈME III : UN PLAN PORTEUR D'AVENIR

Une transformation de rôle constitue un défi important pour toute organisation. À cet effet, il est nécessaire de mettre en œuvre des moyens concrets pour assurer le succès d'une telle démarche. De plus, ces moyens doivent engager les acteurs du niveau local, régional et national.

À la suite des résultats des questions interactives relatives à ce thème, nous présentons les principales pistes d'action dégagées par les participants.

7.1 Résultats des questions interactives

1. Le développement des cadres intermédiaires est-il une préoccupation stratégique en SSS au-delà du discours actuel?

	%
1. Pas du tout	5
2	31
3	32,3
4	22,9
5. Complètement	8,8

2. Quelle est la perspective de développement des cadres intermédiaires la plus prometteuse dans l'avenir?

	%
L'apprentissage à l'aide d'experts (académique)	7,5
L'auto-apprentissage	9,9
L'apprentissage individuel dans l'action (ex. : coaching)	33,2
L'apprentissage collectif dans l'action (ex. : apprentissage par les pairs)	49,4

3. Les pratiques actuelles concernant le développement des cadres intermédiaires reposent-elles sur des approches innovatrices (exemple : environnement collaboratif, intranet, réseautage d'expérience)?

	%
1. Pas du tout	30,7
2	43
3	15
4	9,8
5. Complètement	0,6

4. Quelle stratégie d'accompagnement faut-il privilégier en vue de soutenir le repositionnement du rôle du cadre intermédiaire en SSS?

	%
1. La stratégie de l'excellence, du modèle idéal	1,3
2	5,2
3	12
4	43,8
5. La stratégie de la gestion des différences individuelles	37,7

5. À qui revient prioritairement la prise en charge de la responsabilité du développement du cadre intermédiaire dans l'exercice de nouveaux rôles en SSS ?

	%
1. responsabilité du cadre	4,4
2	18,9
3	45,4
4	25,5
5 . à l'établissement	4,7

7.2 Pistes d'action au niveau local

Les participants ont eu l'occasion de travailler en atelier et d'identifier des pistes d'action au palier local, régional et national. Nous vous présentons la synthèse des discussions. Par souci de clarté, nous avons regroupé les pistes suggérées par thèmes.

La communication

Établir des mécanismes de communication efficaces entre la Direction générale et les cadres intermédiaires concernant :

- la vision et les orientations de l'établissement;
- les objectifs;
- le climat;
- les réalités terrain;
- le rôle, le mandat, les responsabilités;
- l'évaluation des résultats.

Conditions facilitantes : participation au processus, augmentation de la visibilité de la direction générale dans les services, les unités.

La reconnaissance des cadres

- que le cadre intermédiaire puisse présenter un projet auquel il a travaillé auprès de différentes instances : conseil d'administration, comité régionaux, etc.;
- que le cadre intermédiaire puisse assister aux différentes tables décisionnelles selon l'intérêt vécu;
- exploiter davantage les forces de chaque cadre intermédiaire de façon équitable (ne pas toujours valoriser les mêmes).

Condition facilitante : ouverture de la direction générale

Le rôle du cadre

- établir un profil attendu du rôle du cadre dans l'organisation;
- évaluer chaque cadre en fonction du rôle attendu;
- clarifier et définir les rôles d'accompagnateur/mobilisateur;

- clarifier les rôles du cadre intermédiaire avec l'équipe de direction dans chaque établissement;
- faire connaître le rôle du cadre intermédiaire à l'intérieur de l'établissement;
- que le cadre intermédiaire élabore des objectifs opérationnels en lien avec les objectifs de l'organisation;
- dégager le cadre intermédiaire des fonctions administratives moins en lien avec le rôle attendu.

Conditions facilitantes : volonté de la direction générale, budget, outils informatisés, compétences des subordonnés.

Le développement des compétences

- établir un plan de développement de compétences personnalisé selon le rôle attendu;
- favoriser les formations de types groupe de développement, parrainage par les pairs;
- formation sur mesure : approche individualisée;
- stages interétablissements et interrégionaux;
- mettre sur pied des lieux de rencontres pour échanger sur des thèmes/projets.

Conditions facilitantes : volonté de la direction, accord de temps, enveloppes budgétaires appropriées.

L'évaluation

- développer des grilles d'évaluation en lien avec les nouveaux rôles.

Le soutien - la supervision

- établir un processus de supervision continu : cadre supérieur consacre 2hres/mois/cadre.

Le partage du pouvoir

- favoriser une plus grande participation des cadres intermédiaires à la prise de décision;
- donner de la latitude pour le choix des moyens;
- décentraliser le pouvoir décisionnel et responsabiliser les cadres de premier niveau.

Condition facilitante : cadres supérieurs habilités à faire du coaching.

La technologie

- poursuivre l'implantation de l'informatique (Internet), la bureautique, la robotique, etc.

7.3 Pistes d'action au niveau régional

La prise de décision

- favoriser la décentralisation;

- que les cadres intermédiaires porteurs de dossier soient présents aux tables régionales de concertation et de décision.

Le développement des compétences

- organiser des prêts de service entre la Régie régionale et les établissements;
- poursuivre la réflexion sur le nouveau rôle du cadre;
- soutenir les stages interétablissements;
- établir un registre des stages;
- encourager l'apprentissage par les pairs : organiser des regroupements de chefs de service;
- favoriser des regroupements par projets, par fonctions, par préoccupations (ex. : CSST pour les RH, protocoles, comités d'aide technique).

Conditions facilitantes : assurer un lobbying auprès du MSSS pour obtenir qu'une partie de la masse salariale pourvoit au développement des cadres intermédiaires, *assurer la présences de cadres intermédiaires sur les comités, collaboration avec les associations de cadres et d'établissements, faciliter les libérations.*

La communication

- faciliter la diffusion de l'information : banque de données de solutions;
- diffuser l'information sur les priorités régionales;
- visiter et rencontrer les cadres dans les établissements.

La mobilité des cadres

- favoriser la mobilité des cadres entre les établissements (comme les commissions scolaires) au niveau régional et national.

Condition facilitante : assurer l'ancienneté dans la convention collective

7.4 Pistes d'action au niveau national

La mobilité des cadres

- favoriser la mobilité des cadres interétablissements, élaborer une politique favorisant et incitant la mobilité des cadres.

Condition facilitante : assurer une sécurité c'est-à-dire une possibilité de retour au poste actuel.

Les conditions de travail

- réviser les classes salariales (sortir de l'évaluation ETC);
- reconnaître les heures supplémentaires;
- augmenter l'écart salarial entre les cadres et les syndiqués;
- redéfinir le contrat en fonction de la réalité actuelle; droits et responsabilités;
- dénoncer la situation de vulnérabilité des cadres.

Le développement des compétences

- consentir des enveloppes budgétaires appropriées;
- élaborer une politique ministérielle sur le développement des cadres;
- favoriser l'implantation de tables d'échanges au niveau local, régional, national et international.

Le rôle du cadre

- promouvoir le rôle face aux autorités et au public;
- revaloriser le rôle du cadre, appuyer concrètement le rôle et l'impact du cadre intermédiaire;
- former un comité de cadre intermédiaire pour sensibiliser le gouvernement sur le rôle du cadre intermédiaire;
- faire une déclaration officielle sur la contribution du personnel d'encadrement : le gouvernement, le ministère et la Régie régionale;
- statuer une journée officielle des cadres intermédiaires.

- Faire un plan de main-d'œuvre des cadres : évaluer le nombre de retraités, faciliter le recrutement et faire un plan d'action favorisant la relève;

- Investir dans les technologies informatiques : avoir accès à un système de communication local, national et international;

- Développer la concertation et le partenariat entre les établissements;

- Développer une plus grande souplesse au niveau des conventions collectives, participer au dégagement de certaines règles de négociation; décentraliser l'organisation du travail;

- Dépolitiser le processus décisionnel dans le réseau : modifier les mécanismes de composition du conseil d'administration, augmenter la transparence, diminuer l'influence du corporatisme.

8. ÉVALUATION DE LA JOURNÉE

Les participants ont évalué la journée relativement au contenu (les thèmes abordés), à la pédagogie utilisée, à l'animation et à la logistique (accueil, document, endroit, repas). Le tableau suivant présente le niveau de satisfaction des participants relativement à chacun des éléments.

	Très insatisfait				Très satisfait
Contenu	1,9	2,3	9,7	46,3	39,8
Pédagogie	0,6	0,3	1	15,9	82,5
Animation	0,3	0,3	1	15,9	82,5
Logistique	?	1	7,5	38,6	52,9

9. SYNTHÈSE DE LA TABLE DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX

À la suite de l'évaluation de la journée, les directeurs généraux faisaient mention d'un certain nombre de commentaires et d'observations. Les idées principales qui s'en sont dégagées sont les suivantes :

- On souligne la profondeur de la réflexion des cadres intermédiaires et mentionne que les résultats aideront les directeurs généraux à orienter de leur propre réflexion.

- On relève certains résultats : 74 % des cadres intermédiaires connaissent leur rôle, dans 70 % des cas il y a partage des attentes entre la direction et les cadres, 50 % favorisent l'apprentissage dans l'action. En lien avec ce dernier élément, les organisations devront démontrer une volonté ferme et trouver des moyens pour favoriser ce type d'apprentissage. Les directeurs généraux disent de les questionner et de les aborder face à la réflexion des cadres intermédiaires.

- On remarque le dynamisme des cadres intermédiaires comparativement à l'impression d'essoufflement manifesté lors de la rencontre de février dernier. On considère que l'écart entre la vision des directeurs généraux et des cadres intermédiaires n'est pas si grand et qu'il existe une capacité d'y répondre. On mentionne qu'il ne faut pas oublier les ingrédients de succès tels l'humour, le plaisir du travail et la dédramatisation des situations.

- On mentionne qu'il faut redécouvrir des qualités comme la confiance en soi, l'art de rebondir, se contrôler, la patience institutionnelle c'est-à-dire d'accorder le temps nécessaire, la pensée magique n'existant pas.

- Il est important de faire le point sur l'état de la relation de supervision : supervision du directeur général avec le personnel d'encadrement et les gestionnaires avec les employés. Il faut favoriser des rapports authentiques et dire les vraies choses au bon moment.

- Il faut investir sur la reconnaissance des cadres intermédiaires. Des actions sont faites en ce sens mais il serait important de valider la forme actuelle de reconnaissance que l'on exerce et de s'assurer que le message est bien reçu par les cadres intermédiaires.

- On exprime l'importance de poursuivre la démarche de réflexion dans chaque établissement.

En terminant, les directeurs généraux présents s'engageaient à rapporter les résultats de la démarche aux autres directeurs généraux et à donner suite à cette journée.

10. ALLOCUTION DE CLÔTURE

Voici la version intégrale de l'allocution prononcée par monsieur Jacques Larouche, directeur des ressources humaines de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

PRÉSENTATION AU COLLOQUE DU 14 AVRIL 1999

« COMMENT REPENSER NOTRE TRAVAIL DE CADRE : SON RÔLE DANS L'AVENIR »

- MES PREMIERS MOTS EN SERONT DE REMERCIEMENT

  - ✓ MERCI AUX PERSONNES QUI ONT COLLABORÉ À CET ÉVÉNEMENT ET PLUS SPÉCIFIQUEMENT AU COMITÉ RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL D'ENCADREMENT.

  - ✓ MERCI AUX PARTICIPANTS QUI ONT ACCEPTÉ DE SE LIVRER À CET EXERCICE STRUCTURÉ DE RÉFLEXION SUR LEUR RÔLE.

  - ✓ UN MERCI TOUT PARTICULIER AU GROUPE DE DIRECTEURS GÉNÉRAUX QUI ONT ACCEPTÉ GÉNÉREUSEMENT DE SE PRÊTER À UNE DÉMARCHE QUI EXIGEAIT DES QUALITÉS D'AUDACE ET DE COURAGE. ILS/ELLES L'ONT FAIT AVEC BEAUCOUP DE COMPÉTENCE ET DE DYNAMISME.

  JE CROIS QUE NOUS LEUR DEVONS UNE BONNE MAIN D'APPLAUDISSEMENT.

- NOUS AVONS DIT DANS *« LE DÉFI DE L'ACCÈS »* QUE NOUS ENTENDIONS CONTRIBUER À VALORISER LE RÔLE ET LA PLACE DU CADRE.

  - ✓ AUJOURD'HUI, NOUS FAISONS CE QUE NOUS AVONS DIT.

  - ✓ NOUS AVONS LA CONVICTION QUE PRENDRE LE TEMPS COLLECTIVEMENT DE RÉFLÉCHIR ET D'ÉCHANGER SUR LE RÔLE ET LA PLACE DU CADRE, DANS UN ENVIRONNEMENT QUI CHANGE, EST UNE ÉTAPE - LA PREMIÈRE ÉTAPE D'UN PROCESSUS SÉRIEUX DE VALORISATION DU RÔLE DES CADRES.

    - C'EST CE QUE NOUS AVONS FAIT LE 4 FÉVRIER AVEC 360 CADRES.

- C'EST CE QUE NOUS FAISONS AUJOURD'HUI, OÙ NOUS PROGRESSONS UN PEU PLUS DANS NOTRE OBJECTIF RÉGIONAL DE CONTRIBUER À VALORISER LE RÔLE DU CADRE..

➢ C'EST CE QUE NOUS ALLONS CONTINUER DE FAIRE DANS LES SEMAINES ET LES MOIS À VENIR - LE PROCESSUS AMORCÉ N'EN EST PAS UN DE PENSÉE MAGIQUE, MAIS EXIGEANT ET DE LONGUE HALEINE. UNE DÉMARCHE, COMME CELLE D'AUJOURD'HUI, NOUS PERMET DE MIEUX CIBLER NOS PROCHAINES ACTIONS. ELLES INCLURONT CERTAINEMENT :

- ✓ DES INITIATIVES ET UN SUPPORT RÉGIONAL EN DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCE.
- ✓ DES INTERVENTIONS VISANT À RECONNAÎTRE L'APPORT ET LA CONTRIBUTION DES CADRES.
- ✓ UNE APPROCHE RÉGIONALE BEAUCOUP PLUS INTÉGRÉE DANS LES PROGRAMMES QUI S'ADRESSENT AUX CADRES. *(EX. : RÉVISION DU COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT).*
- ✓ UNE PRÉSENCE DYNAMIQUE ET ENGAGÉE AUPRÈS DU MSSS, NOTAMMENT DANS LES ACTIONS DÉCOULANT DES ORIENTATIONS DES R.H.

➢ NOUS SOMMES NON SEULEMENT CONSCIENTS, MAIS CONVAINCUS QUE LE PROCESSUS DE VALORISATION DE LA PLACE ET DU RÔLE DU CADRE DEVRA ÉVENTUELLEMENT SE TRADUIRE DANS DES ACTIONS ET DES GESTES CONCRETS DE RECONNAISSANCE DU STATUT DU CADRE :

BIEN QUE CETTE DIMENSION NE SOIT PAS D'ABORD DE NOTRE RESPONSABILITÉ, NOUS AVONS L'INTENTION D'ÊTRE VIGILANTS ET UN PEU DÉRANGEANTS LORSQUE ARRIVERA LE MOMENT INCONTOURNABLE D'ÉTABLIR UNE PASSERELLE COHÉRENTE ENTRE LE NOUVEAU RÔLE ET LE STATUT.

➢ DÉJÀ, NOUS POUVONS VOUS ASSURER QUE LES PRÉOCCUPATIONS SUIVANTES VONT GUIDER ET MOTIVER NOS INTERVENTIONS :

- ✓ LE TAUX D'ENCADREMENT QUI N'EST PAS LOIN, SELON LES DONNÉES FACTUELLES ET DES COMPARAISONS QUI TIENNENT, D'AVOIR ATTEINT UN SEUIL LIMITE. *(EX. : INF.-CHEF = GÈRE 60 PERSONNES DIRECTEMENT.)*

- ✓ LE POUVOIR RÉEL DU CADRE ET LA LATITUDE DONT IL DISPOSE POUR L'EXERCER. *(EX. : CLASSIFICATION DES POSTES – G.R.H.)*

- ✓ LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS D'UNE TROP GRANDE NORMALISATION RÉGLEMENTAIRE ET SA SIGNIFICATION.

JE CONCLURAI SUR UNE ANECDOTE QUI ME SERVIRA COMME MOT DE LA FIN :

EX. : INTERVENTION DU REPRÉSENTANT DE SALARIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION.

- CONTEXTE D'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE.
- ANNONCE DE COUPURES DE 30 POSTES.
- SORTIE VIRULENTE ET OUTRÉE AFFIRMANT QU'IL ÉTAIT INACCEPTABLE DE COUPER LE PERSONNEL ALORS QUE LE NOMBRE DE CADRES AUGMENTE.

L'INTERVENTION EN SOI M'AVAIT UN PEU ÉTONNÉ, MAIS CE QUI M'AVAIT LE PLUS ÉTONNÉ, CE FUT LE SILENCE DES MEMBRES DU C.A. CE QUE VENAIT D'AFFIRMER CE NOMBRE ÉTAIT GRATUIT - NON DÉMONTRÉ. IL N'AVAIT AUCUN CHIFFRE À L'APPUI.

LES VRAIES DONNÉES DÉMONTRAIENT QUE LES CADRES SUBISSAIENT NON UNE HAUSSE, MAIS UNE RÉDUCTION DE 20 %, ALORS QUE LA COUPURE CHEZ LE PERSONNEL ÉTAIT DE 1 %.

J'AI COMPRIS ALORS QUE PRENDRE POSITION POUR LES CADRES ET CE FACTUELLEMENT, N'ÉTAIT PAS UN RÉFLEXE NATUREL, QU'EN NE LE FAISANT PAS, NOUS PROJETTIONS UNE IMAGE DÉVALORISANTE DE NOTRE RÔLE, DE NOTRE PLACE.

JE NOUS INVITE DONC À PARLER AVEC FIERTÉ DE NOTRE RÔLE, À L'ASSUMER FIÈREMENT. C'EST LÀ UNE CONTRIBUTION QUE PERSONNE D'AUTRE QUE NOUS NE PEUT APPORTER À LA VALORISATION DE CE QUE NOUS FAISONS.

MERCI! »

11. QUELQUES FAITS SAILLANTS

Quelques faits saillants émergent de cette journée de réflexion. Nous vous les présentons ci-après avec quelques questions qu'ils soulèvent afin de susciter la suite de votre réflexion au niveau local.

Êtes-vous important?

Dans l'ensemble, les cadres intermédiaires se sentent importants. Ils ont exprimé leur valeur ajoutée en ces termes : porteur de sens, chef d'orchestre, joint universel bien huilé, pivot, référence, rassembleur, etc.

Est-ce que ces propos correspondent à la réalité de votre établissement?

Une réflexion a-t-elle été faite avec les cadres de votre établissement?

Dans votre établissement, quelles expressions expriment le mieux la valeur ajoutée du cadre intermédiaire?

L'importance du cadre intermédiaire ... Des perceptions différentes

73 % des directeurs généraux considèrent que les cadres intermédiaires ont une grande influence sur le processus de prise de décision tandis que 67 % des cadres intermédiaires pensent qu'ils ont peu d'influence sur la prise de décision.

75 % des directeurs généraux pensent que les cadres intermédiaires sont un atout stratégique pour l'organisation tandis que seulement 16 % des cadres intermédiaires partagent cette perception. Ces derniers sentent qu'ils sont davantage une courroie de transmission.

Existe-t-il une différence de perception de l'importance du cadre intermédiaire dans votre établissement?

Si oui, quelles stratégies faut-il mettre de l'avant pour diminuer l'écart de perception?

Un rôle et des attentes partagées ... Avec qui et quand?

72 % des cadres intermédiaires participants soutiennent qu'ils connaissent leur rôle et que les attentes sont claires. Cependant, seulement 24% ont l'intérêt et le temps d'en discuter avec leurs supérieurs immédiats. De plus, les cadres intermédiaires disent que les attentes des employés en fonction du rôle du cadre intermédiaire diffèrent des attentes de la direction.

Est-ce que le même constat s'applique dans votre organisation?

Si oui, quels sont les impacts sur la réalisation de la mission de l'établissement, sur le développement du cadre intermédiaire, sur le sentiment d'appartenance, sur la mobilisation, etc.

Quels moyens favoriseraient une perception claire et commune du rôle du cadre intermédiaire?

Le nouveau rôle du cadre intermédiaire : en priorité, des compétences pour accompagner et mobiliser une équipe de travail

Êtes-vous d'accord avec cette nouvelle vision du rôle du cadre intermédiaire dans votre établissement?

Avons-nous la même compréhension de ces rôles?

Quelles sont les compétences et les habiletés requises pour répondre à ces nouvelles exigences?

Quels sont les impacts sur le rôle actuel du cadre : qu'est-ce qu'il va falloir faire différemment, qu'est-ce qu'il faut maintenir et qu'est-ce qu'on ne doit plus faire?

Ces attentes sont-elles déconnectées de la vie de tous les jours, réalistes, mobilisatrices ou contradictoires?

La stratégie d'accompagnement : la gestion des différences individuelles

84 % des cadres intermédiaires souhaitent une stratégie de la gestion des différences individuelles comparativement à une stratégie de l'excellence, du modèle idéal afin de supporter le repositionnement du rôle du cadre intermédiaire.

Est-ce que l'on souhaite le même type de stratégie dans mon établissement?

Le développement des compétences : une responsabilité partagée?

19 % des cadres intermédiaires pensent que leur revient la responsabilité de voir au maintien et au développement de ses compétences tandis que 35 % des directeurs généraux partagent la même idée.

Dans votre établissement, est-ce évident à qui revient la prise en charge de la responsabilité du développement des compétences?

Avez-vous le soutien nécessaire pour développer vos compétences en fonction des nouvelles exigences?

Il faut miser sur de nouvelles pratiques d'apprentissage

81 % des cadres intermédiaires privilégient des stratégies d'apprentissage plus actuelles telles que l'autoformation et l'apprentissage collectif dans l'action (*coaching*, apprentissage par les pairs, groupes de codéveloppement, groupe de réflexion et d'échanges). Les cadres intermédiaires souhaitent davantage une démarche de développement individualisée pouvant répondre à des besoins qui sont reliés aux difficultés qu'ils rencontrent.

Ce résultat corrobore une étude qui démontre que ces nouvelles pratiques d'apprentissage basées davantage sur l'expérience vont prendre de l'ampleur au niveau du développement des cadres.

Dans votre établissement, les pratiques actuelles concernant le développement des cadres intermédiaires reposent-elles sur de telles approches, dites innovatrices?

12. CONCLUSION

Cette journée de réflexion a permis d'établir un consensus sur l'importance du rôle du cadre intermédiaire et à préciser collectivement son nouveau rôle : accompagnateur et mobilisateur. De plus, les cadres ont pu dégager différentes pistes d'action tant au palier local, régional que national afin d'assurer la transformation souhaitée du rôle.

Toutefois, il ne faudrait pas s'imaginer que cette journée de réflexion se suffit à elle-même. C'est pourquoi le *comité régional du personnel d'encadrement* invite tous les cadres à poursuivre, dans leur établissement, la réflexion sur leur rôle, à choisir et à implanter des solutions d'avenir qui permettront de créer l'environnement propice à ce nouveau rôle. À cet égard, un appel particulier s'adresse aux directions générales.

En ce qui trait au suivi au niveau régional, une réflexion par rapport aux actions de soutien a déjà été entreprise avec des directeurs généraux membres du panel lors du forum-échanges, des représentants du comité de développement du personnel d'encadrement et de la Régie régionale de Montréal-Centre.

• • •

Nous vous rappelons que le Secteur planification et développement régional du personnel d'encadrement met déjà à votre disposition, sur le site Web de la Régie régionale de Montréal-Centre, une liste de sites Internet en GRH, ainsi que très prochainement, une liste de références bibliographiques selon différents thèmes en GRH.

L'adresse est la suivante :

http: //www.rrsss06.gouv.qc.ca
Section cadres et salariées du réseau
Revue de littérature spécialisée en ressources humaines

De plus, nous envisageons au cours de l'automne prochain, de fournir aux établissements, deux autres outils de soutien. Il s'agit de :

a) la diffusion d'une démarche d'appropriation sur le nouveau rôle du cadre qui puisse servir au niveau local;
b) la production d'une «boîte à outils» concernant la mobilisation et permettant aux cadres d'entamer une démarche d'auto-apprentissage sur le sujet.

• • •